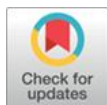


Do conflito ao compromisso: como a resiliência conecta a satisfação no trabalho e a permanência docente



Pedro Schimmelpfengⁱ 

Universidade Católica de Brasília, Taguatinga, DF, Brasil

Gilvan Charles Cerqueira de Araújoⁱⁱ 

Universidade Católica de Brasília, Taguatinga, DF, Brasil

Rafael de Carvalho Pullen Parenteⁱⁱⁱ 

Universidade Católica de Brasília, Taguatinga, DF, Brasil

Renato de Oliveira Brito^{iv} 

Universidade Católica de Brasília, Taguatinga, DF, Brasil

Resumo

Introdução. A escassez docente e as altas taxas de evasão revelam a centralidade da satisfação profissional para a permanência na carreira. Este estudo analisa criticamente como fatores intrínsecos e extrínsecos se articulam na produção de conflitos no trabalho docente. **Metodologia.** Realizou-se revisão sistemática orientada pelo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses 2020, com avaliação metodológica via Mixed Methods Appraisal Tool. Foram selecionados 20 estudos empíricos publicados entre 2020 e 2024, com alto impacto de citação, nas bases Scientific Electronic Library Online, Web of Science, Education Resources Information Centre e Scopus. **Resultados.** Identificaram-se associações recorrentes entre apoio administrativo e maior satisfação, enquanto sobrecarga de trabalho e baixa valorização figuram como preditores consistentes de estresse e *burnout*. A resiliência emerge não como atributo isolado, mas como processo mediador condicionado pelas condições de trabalho, definindo se os conflitos favorecem fortalecimento profissional ou intensificam o desgaste. **Discussão.** Propõe-se um modelo conceitual no qual a permanência docente depende da regulação articulada entre dimensões pessoais e institucionais, problematizando abordagens individualizantes da evasão.

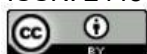
Palavras-chave

satisfação profissional docente; resiliência; evasão docente; Prisma; MMAT.

From conflict to commitment: How resilience bridges job satisfaction and teacher retention

Abstract

Introduction. Teacher shortages and high attrition rates highlight the central role of job satisfaction in career retention. This study critically examines how intrinsic and extrinsic factors interact in generating workplace conflicts. **Methodology.** A systematic review was conducted following Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses 2020 guidelines, with methodological appraisal using the Mixed Methods Appraisal Tool. Twenty high-impact empirical studies published between 2020 and 2024 were selected from Scientific Electronic Library Online, Web of Science, Education Resources Information Centre, and Scopus. **Results.** Recurrent associations were



identified between administrative support and higher satisfaction, while excessive workload and low recognition consistently predicted stress and burnout. Resilience emerges not as an isolated trait but as a mediating process shaped by working conditions, determining whether conflicts foster professional growth or intensify exhaustion. **Discussion.** A conceptual model is proposed in which teacher retention depends on the articulated regulation of personal and institutional dimensions, challenging individualizing explanations of attrition.

Keywords

job satisfaction; teacher attrition; basic education; PRISMA; MMAT.

Del conflicto al compromiso: cómo la resiliencia conecta la satisfacción laboral y la permanencia docente**Resumen**

Introducción. La escasez docente y las altas tasas de abandono evidencian la centralidad de la satisfacción profesional en la permanencia en la carrera. Este estudio analiza críticamente cómo factores intrínsecos y extrínsecos se articulan en la generación de conflictos laborales. **Metodología.** Se realizó una revisión sistemática orientada por Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses 2020, con evaluación metodológica mediante el Mixed Methods Appraisal Tool. Se seleccionaron 20 estudios empíricos de alto impacto, publicados entre 2020 y 2024 en Scientific Electronic Library Online, Web of Science, Education Resources Information Centre y Scopus. **Resultados.** Se identificaron asociaciones recurrentes entre el apoyo administrativo y mayor satisfacción, mientras que la sobrecarga laboral y la baja valoración se presentan como predictores consistentes de estrés y burnout. La resiliencia emerge no como rasgo aislado, sino como proceso mediador condicionado por las condiciones de trabajo, definiendo si los conflictos favorecen el fortalecimiento profesional o intensifican el desgaste. **Discusión.** Se propone un modelo conceptual en el que la permanencia docente depende de la regulación articulada entre dimensiones personales e institucionales, problematizando enfoques individualizantes del abandono.

Palabras clave

satisfacción laboral; deserción docente; educación básica; Prisma; MMAT.

1 Introdução

A escassez de professores é cada vez mais reconhecida como um desafio global para as próximas décadas, com consequências documentadas em diversos países ao redor do mundo (Unesco, 2024). Nesse contexto, há o desinteresse na carreira docente com um menor número de jovens inclinados a seguir essa carreira e no abandono da profissão por profissionais já atuantes (*id est*, evasão docente) (Ingersoll, 2004).

Esse tema tem sido amplamente explorado em estudos recentes (Worth; Van den Brande, 2020) e, embora a formação inicial seja relevante, um crescente corpo de evidências aponta a satisfação no trabalho como fator decisivo para a permanência dos professores na profissão ao longo do tempo (Madigan; Kim, 2021). No Brasil, por exemplo, o mal-estar docente associado a questões emocionais e o uso excessivo de tecnologia (tecnoestresse) têm sido identificados como pontos importantes dentro deste contexto (Demboski; Silva; Costa, 2024; Santos; Machado, 2024).

A satisfação profissional docente é um construto multidimensional que envolve fatores intrínsecos, como autoeficácia e sentido de propósito, e fatores extrínsecos relacionados às condições institucionais de trabalho, incluindo reconhecimento profissional, apoio organizacional e remuneração (Baroudi; Tamim; Hojeij, 2022). Embora existam exceções, o aumento da satisfação docente também está fortemente relacionado ao desempenho dos alunos (Hoque *et al.*, 2023). Dados do Programme for International Student Assessment (Pisa) de 2018 mostraram associação positiva entre o bem-estar de professores e estudantes. Em outro estudo, uma pesquisa de métodos mistos com estudantes e docentes revelou que o engajamento discente tem conexão positiva com seus professores (Nalipay; King; Cai, 2024).

Quando esses critérios não são atendidos, a insatisfação pode gerar estresse, *burnout* e eventual evasão docente, afetando negativamente estudantes, escolas e sistemas educacionais (Ibragimov *et al.*, 2021). Embora esses desafios sejam anteriores à pandemia, estudos indicam que a crise da Covid-19 os intensificou por meio do aumento da carga de trabalho, da pressão emocional e do isolamento profissional (Li; Yu, 2022), acrescentando urgência às discussões sobre o bem-estar docente.

Um mediador importante para a satisfação profissional docente parece ser a resiliência para lidar com conflitos no ambiente de trabalho (*id est*, a capacidade dos educadores de se adaptarem às adversidades mantendo o compromisso profissional). Essa característica está fortemente associada a professores experientes que permanecem na profissão (Bayrakci; Kaya, 2024). A literatura, no entanto, ainda carece de revisões que correlacionem como a resiliência pode ou não contribuir para a satisfação no trabalho em maior escala.

Para analisar esse corpo complexo de evidências, revisões sistemáticas oferecem uma abordagem metodológica robusta. Entre elas, o Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Prisma) fornece um quadro estruturado e transparente para selecionar, relatar e sintetizar estudos empíricos (Page *et al.*, 2021). Já para avaliação sistemática e descrição dos artigos selecionados, uma opção adequada é o Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) (Hong *et al.*, 2018), normalmente empregado quando o objeto de pesquisa pode ser analisado por múltiplos métodos quantitativos, qualitativos e mistos.

Considerando o cenário complexo em que se insere a escassez docente e a demanda global por manter esses profissionais em sua área de atuação, torna-se urgente analisar o que a literatura recente mais relevante tem identificado sobre esse tema e como isso pode contribuir para estabelecer um modelo que auxilie pesquisadores e formuladores de políticas públicas a prevenir a evasão docente e o abandono da carreira. Assim, este estudo tem como objetivo conduzir uma revisão sistemática para identificar os principais fatores intrínsecos e extrínsecos associados à satisfação profissional docente na atualidade e como eles contribuem para a retenção ou evasão do profissional.

2 Metodologia

O estudo, caracterizado como uma revisão sistemática, buscou os trabalhos mais citados que estivessem aliados ao objetivo delineado. Para isso, foram utilizadas a diretriz de Prisma 2020 para orientar o processo (Page *et al.*, 2021) e MMAT para análise dos artigos selecionados.

2.1 Coleta e análise de dados

Para selecionar referências que discutissem as preocupações contemporâneas relacionadas à satisfação profissional docente, foi estabelecido o recorte temporal de 2020 a 2024. Para tanto, quatro bases de dados foram consultadas, a fim de abranger aspectos da satisfação no trabalho em carreiras docentes e da evasão de professores

na educação básica: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Web of Science (WOS), Education Resources Information Centre (Eric) e Scopus. Os parâmetros específicos e termos booleanos de busca em cada uma dessas bases encontram-se no Apêndice A.

Após a coleta de dados e a remoção de duplicatas, utilizou-se um *software* de Inteligência Artificial (IA) (ASReview) para auxiliar na seleção dos artigos a partir do volume inicial de resultados. Essa IA utiliza um ranqueamento por aprendizado ativo que prioriza artigos mais relevantes, cabendo ao pesquisador validar cada estudo individualmente. Com isso, artigos relevantes tendem a se manter no topo e, portanto, após a identificação de mais de 25 artigos consecutivos classificados como irrelevantes e mais de 35% da amostra total já classificada, sugere-se o encerramento do processo de triagem (Boetje; van de Schoot, 2024). Todos os arquivos extraídos das bases de dados foram exportados no formato RIS (.ris). O *software* Zotero (v. 6.0.37) foi utilizado para recuperar os registros completos e gerenciar as referências.

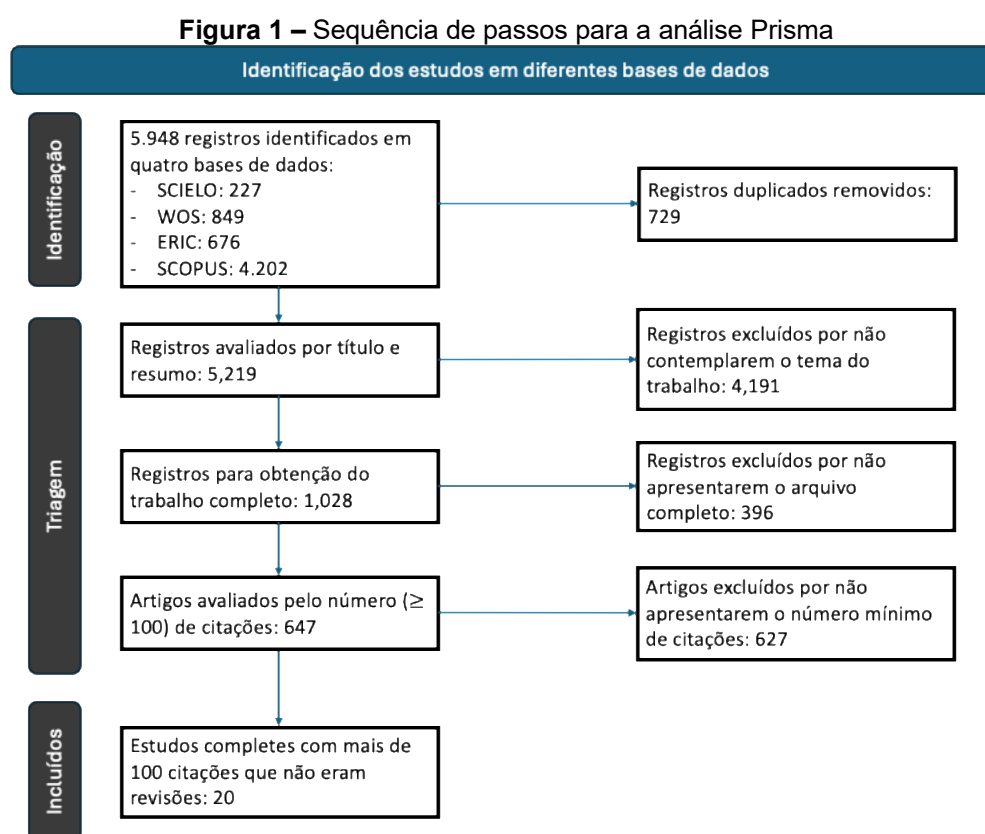
Para obter o número de citações de cada registro, foi criado um *script* para acessar a plataforma OpenAlex (<http://openalex.org>) e extrair esses valores (Apêndice C). Foi estabelecido um limiar de 100 citações para selecionar os estudos mais relevantes do período. Esse número foi definido para compor um subconjunto de tamanho adequado para análise posterior. Ao término, todas as revisões foram removidas desse subconjunto, de modo a focar apenas em estudos empíricos.

O MMAT foi então utilizado para analisar os artigos selecionados a partir de sua metodologia. Os artigos foram discutidos entre os autores, a fim de responder às questões propostas pelo método e estabelecer os principais achados. Foi elaborada uma tabela conforme a diretriz do instrumento. Os autores testaram a ferramenta e chegaram a consenso em relação às decisões referentes aos itens do instrumento e todos os possíveis desacordos foram resolvidos por meio de discussão até o consenso. Para garantir transparência, os números de página que embasaram cada decisão foram incorporados à tabela elaborada (Apêndice D). Todos os apêndices deste trabalho estão disponíveis publicamente através da plataforma Zenodo (zenodo.org, através do *link*: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18803038>).

3 Resultados e discussão

3.1 Análise Prisma e MMAT

Um total de 5.948 registros foram identificados inicialmente para o período analisado. Desses, 729 duplicatas foram removidas. O ASReview fez a triagem de um total de 1.028 registros do conjunto total (Apêndice B). As referências cujos arquivos originais não puderam ser extraídos pelo Zotero foram removidas, resultando em 647 registros a serem analisados. Vinte e quatro artigos atenderam ao limiar estabelecido de cem citações, dos quais quatro foram removidos por se tratar de revisões. Por fim, 20 artigos empíricos foram selecionados para o MMAT (Figura 1).



Fonte: Autoria própria (2025).

Para a análise via MMAT, os artigos foram inicialmente categorizados em quantitativos descritivos ($n = 17$), quase experimental ($n = 1$), qualitativo ($n = 1$) e de método misto ($n = 1$). Todos os 20 artigos analisados foram publicados a partir de

2020, reforçando a relevância para o tema. De acordo com as questões propostas pelo MMAT, observou-se uma média de 55% de resultados positivos, sendo que os estudos que não atenderam a todos os requisitos foram aqueles realizados durante a pandemia de Covid-19 e/ou estudos longitudinais que apresentaram perda de dados ao longo do tempo. Cada artigo foi categorizado com base em sua citação, país, delineamento, respostas às questões propostas pelo MMAT, porcentagem de respostas “sim” e principais achados. Devido à extensão da tabela, os resultados detalhados do MMAT encontram-se no Apêndice D, enquanto os resultados gerais e os principais achados são discutidos a seguir.

3.2 Constatações

Conforme será apresentado a seguir, os estudos identificados utilizaram, majoritariamente, métodos quantitativos amplamente ancorados às ciências sociais (Modelagem por Equações Estruturais – SEM) e/ou instrumentos desenvolvidos inicialmente na psicologia (instrumentos psicométricos, que demandam análises fatoriais, exploratórias ou confirmatórias), que vêm sendo utilizados em pesquisas educacionais nos últimos anos. Assim, seus principais resultados e conclusões serão apresentados a fim de contemplar as principais correlações identificadas e como elas se projetam como tendências em diferentes países.

Estudos sobre o bem-estar docente convergem amplamente na ideia de que condições de trabalho, pressões por responsabilização, demandas emocionais e recursos pessoais moldam resultados como *burnout*, engajamento profissional e intenção de deixar a profissão (Capone; Petrillo, 2020). Observa-se, no entanto, que aqueles profissionais com maiores índices de satisfação profissional tendem a ter uma visão mais otimista ao enfrentar as adversidades profissionais. Um exemplo vem do estresse sentido por professores que lecionam em múltiplas escolas (Iannucci; Richards; MacPhail, 2021). Nesse caso, o estudo com 259 professores irlandeses de educação física utilizou modelagem SEM e encontrou excelente ajuste do modelo (CFI = 0,978; RMSEA = 0,044). Os resultados indicaram que a realização profissional apresentou efeito direto moderado sobre a resiliência ($\beta = 0,47$; $p < ,001$) e que a resiliência, por sua vez, reduziu

significativamente o conflito associado ao ensino em múltiplas disciplinas ($\beta = -0,22$ para conflito de *status*; $\beta = -0,20$ para gasto de energia). Além disso, a realização profissional apresentou efeitos indiretos negativos sobre o estresse ($\beta = -0,13$). O estudo, por sua vez, indica que professores satisfeitos profissionalmente tendem a ter níveis reduzidos de estresse quando confrontados por cargas de trabalho mais elevadas. Outros estudos que também fazem uso da SEM e outros instrumentos psicométricos demonstram que comunicação interpessoal, segurança no emprego, aspectos econômicos, gestão de conflitos, liderança e motivação no trabalho têm impacto positivo na satisfação profissional dos professores (Aryawan *et al.*, 2024).

O que se percebe é uma delicada interação entre fatores intrínsecos e extrínsecos que culminam na satisfação profissional ou na geração de conflitos. O conflito, porém, nem sempre é visto como algo negativo, onde em contextos cooperativos e competitivos pode ter efeitos positivos (Tjosvold, 2006). Entretanto, apesar dos pontos elencados, a vida profissional dos professores é cada vez mais marcada pela intensificação de demandas e pela desorganização de expectativas que, quando combinadas com insatisfações acumuladas, podem escalar para um outro lado do conflito, em que resultados negativos para professores, escolas e estudantes são observados. Por exemplo, Drüge *et al.* (2021) observaram em 227 professores a partir do instrumento Copenhagen Psychosocial Questionnaire (CPQ) que as demandas de trabalho e os conflitos entre vida pessoal e profissional afetam a satisfação e a saúde do docente. Resultados semelhantes são encontrados em outros países, como Austrália (Carroll; McCoy; Mihut, 2022). Ademais, durante o período analisado vivenciamos mudanças significativas em decorrência da pandemia de Covid-19. Durante esse período, a sensação de bem-estar foi reduzida significativamente (Alves; Lopes; Precioso, 2021), tendo fatores intrínsecos reconhecidos como principais motivadores (Panisoara *et al.*, 2020).

3.3 Fatores intrínsecos e extrínsecos em comum

Os mesmos fatores descritos anteriormente são identificados em diferentes países ao redor do mundo, apesar de diferenças culturais e econômicas significativas.

As distinções entre eles parecem estar nos perfis formados a partir da influência positiva ou negativa que cada um desses fatores exerce sobre cada parte. As razões específicas para isso não estão determinadas, mas uma hipótese pode estar relacionada às diferenças sociais, culturais e econômicas que se desdobram em outras desigualdades, afetando, em última instância, esses perfis, conforme relatado em países específicos (Guilherme *et al.*, 2024). Por exemplo, um estudo longitudinal finlandês acompanhou professores da educação básica por seis anos e avaliaram, a partir de uma entrevista semiestruturada, suas intenções de abandonar a profissão. O estudo identificou que 49,5% dos professores entrevistados pensaram em deixar a profissão, seja momentaneamente ou de forma persistente, sendo as dificuldades em lidar com a administração escolar, os desafios de interação social e a carga de trabalho os principais motivos apontados (Räsänen *et al.*, 2020).

No entanto, seja a motivação intrínseca (realização pessoal, senso de propósito) ou extrínseca (reconhecimento, progressão na carreira), esses fatores têm sido consistentemente identificados como preditores do bem-estar e do desempenho docente (Toropova; Myrberg; Johansson, 2021). Achados semelhantes são relatados por Dreer (2021), que avaliou em 457 professores alemães a percepção de emoções positivas, engajamento, relacionamentos profissionais, significado e conquistas e percebeu que todos esses fatores apresentaram correlação positiva moderada ou alta ($r^2 \geq 0,4$) em relação à satisfação profissional.

Entretanto, enquanto alguns trabalhos destacam que a satisfação profissional dos professores parece estar mais estreitamente relacionada a fatores intrínsecos do que extrínsecos, principalmente no início de suas carreiras (Ansori *et al.*, 2022), outros apontam a complexa rede de interações entre essas duas dimensões (Kun; Gadanez, 2022). Enquanto professores em início de carreira relataram maior estresse e incerteza em decorrência da rotina em sala de aula (*id est*, planejamento de aulas e ajustes do planejamento à rotina), professores mais experientes expressaram insatisfação com barreiras institucionais, hierarquias rígidas e ausência de progressão na carreira (Amitai; Van Houtte, 2022). Especialmente para professores em início de carreira, líderes que incentivam o desenvolvimento de sua inteligência emocional são fundamentais para lidar com os desafios da profissão. Nesse contexto, a relação entre corpo docente e gestão

escolar é um dos fatores essenciais que contribuem para a resiliência docente e fortalecem a crença da autoeficácia docente (Gooden; Zelkowski; Smith, 2023). Vale ressaltar também um estudo conduzido na Inglaterra, em que o relato de professores em início de carreira que acabaram por abandoná-la identificou que, apesar das motivações iniciais, a carga de trabalho exaustiva foi um dos principais motivos para essa ação (Perryman; Calvert, 2020).

A crença do docente na sua habilidade para enfrentar adversidades e cumprir tarefas de trabalho (isto é, engajar estudantes em atividades propostas, desenvolver projetos e lidar com conflitos) é chamada de autoeficácia (Bandura, 1977). Esse termo tem sido comumente associado como um dos elementos-chave para garantir a satisfação profissional dentro da ótica intrínseca. No contexto do ensino, a percepção de autoeficácia parece estar positivamente relacionada ao entusiasmo docente e à satisfação no trabalho (Buric; Moè, 2020; Ortan; Simut, C.; Simut, R., 2021). Ademais, percebe-se que outros fatores, como as aspirações profissionais dos professores, alcançar marcos na carreira, engajar-se em práticas inovadoras e causar impacto duradouro nos alunos, estão intrinsecamente ligados à satisfação profissional. Pesquisas indicam que, quando as condições institucionais permitem que os educadores persigam esses objetivos, sua resiliência e comprometimento com a profissão são fortalecidos. Por exemplo, Chang e Sung (2024) utilizaram dados de 3.835 professores de Taiwan disponibilizados pelo Teaching and Learning International Survey (2018) e identificaram um forte papel mediador da autoeficácia entre motivação profissional e satisfação no trabalho, reforçando a resiliência como fator intrínseco à satisfação profissional.

Em relação aos fatores extrínsecos, a remuneração profissional configura-se como um fator importante para a satisfação docente, tanto em escolas públicas quanto privadas (León *et al.*, 2021). Tem sido observado, no entanto, que aumentos salariais podem representar apenas um estímulo temporário de satisfação, caso outros critérios não sejam atendidos (Latif, 2024). Por exemplo, um estudo de entrevista semiestruturada com 238 professores permanentes e substitutos nos Estados Unidos identificou que o regime de trabalho tem influência significativa no engajamento social com estudantes e na satisfação profissional (Topchyan; Woehler, 2021).

Um dos determinantes extrínsecos mais influentes da satisfação no trabalho docente é o apoio consistente e significativo fornecido pela equipe administrativa, incluindo diretores, secretários e outros líderes escolares (Gooden; Zelkowski; Smith, 2023; Latif, 2024; Maas *et al.*, 2022). Esse apoio vai além da assistência logística, abrangendo encorajamento emocional, orientação profissional e a criação de um clima escolar colaborativo. Estudos mostraram que estilos de liderança que enfatizam comunicação aberta, tomada de decisão compartilhada e reconhecimento das contribuições dos professores promovem o senso de pertencimento e valorização profissional, fortalecendo a resiliência e reduzindo o impacto negativo dos conflitos no ambiente de trabalho (Gooden; Zelkowski; Smith, 2023; Maas *et al.*, 2022). Escolas onde os gestores medeiam ativamente disputas, asseguram distribuição equitativa de carga de trabalho e promovem a autonomia docente tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação e retenção (Albayrak *et al.*, 2024). A liderança de apoio também tem se mostrado capaz de atenuar os efeitos de altas demandas de trabalho, transformando potenciais conflitos disruptivos em oportunidades de inovação e crescimento profissional (Liu *et al.*, 2025).

As relações de apoio com as famílias dos alunos também podem influenciar positivamente a satisfação docente, favorecendo a resolução colaborativa de problemas e reforçando o valor do trabalho do educador. Nesse contexto, Maas *et al.* (2022) buscaram correlacionar a autoeficácia parental focada em educação com o construto de parceria entre família e escola e encontraram correlação positiva ($r^2 = 0,183$). Conclui-se que a participação positiva da família, mediada pela administração escolar, promove o desenvolvimento do estudante e a manutenção de um ambiente de trabalho mais acolhedor para o corpo docente.

Os fatores extrínsecos da satisfação profissional docente mostram-se decisivos na estruturação da experiência profissional. No estudo de Latif (2024), realizado com 500 professores de escolas secundárias públicas e privadas no Paquistão, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em dimensões diretamente vinculadas às condições organizacionais do trabalho, como salário ($t = 4.147$; $p < 0.001$), promoção ($t = -5.474$; $p < 0.001$), benefícios ($t = -4.956$; $p < 0.001$) e supervisão ($p = 0.011$). Esses achados reforçam que recompensas materiais, reconhecimento

formal e estrutura administrativa constituem elementos centrais na compreensão da satisfação profissional no contexto escolar.

Em outros cenários mais desafiadores, como na educação especial, fatores intrínsecos, como a paixão por trabalhar diretamente com estudantes com deficiência e uma percepção positiva de seu trabalho, parecem exercer efeito mais forte entre os docentes. Ainda assim, o apoio administrativo é apontado como parte essencial da persistência desse grupo (Scott *et al.*, 2022). Para professores de educação especial, a resiliência desempenha papel fundamental, especialmente ao considerar as barreiras de ensino que esse grupo de estudantes tende a apresentar de forma mais proeminente. Zhang, Bai e Li (2020) mostraram como a resiliência atua como fator moderador no enfrentamento de conflitos e no bem-estar docente, mas ressaltaram que, por si só, a resiliência não é capaz de prevenir sintomas negativos de saúde mental inerentes às diferentes barreiras de ensino. Mais uma vez, ainda que atenuado por outros fatores, como o tempo de experiência, por exemplo, o apoio administrativo é apontado como aspecto-chave para o bem-estar docente, em especial na educação especial (Aldosiry, 2022).

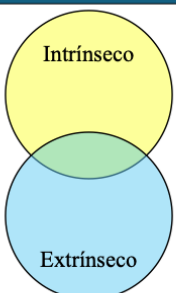
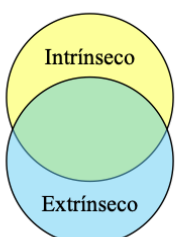
3.5 Resoluções harmoniosas e desarmoniosas

O ensino na educação básica tornou-se uma profissão cada vez mais complexa e exigente em escala mundial (OECD, 2019). Se o conflito é inerente à profissão docente, seja com estudantes, equipe administrativa ou colegas, pode-se supor que possuir ferramentas para melhor enfrentar as adversidades seja a escolha mais adequada. A partir dos resultados encontrados na literatura, este artigo propõe que, quando os professores enfrentam conflitos, mas contam com fatores intrínsecos e extrínsecos alinhados positivamente, a resiliência pode contribuir para a resolução da maioria dos desafios apresentados e contribuir para a satisfação profissional. Esse cenário é proposto aqui como uma resolução harmoniosa, quando os conflitos são apresentados como desafios positivos a serem enfrentados, e os professores não têm sua confiança abalada. Em resoluções harmoniosas, não apenas os docentes, mas

também os estudantes, colegas e a equipe administrativa são, em sua maioria, colaborativos e solidários.

Por outro lado, quando os fatores intrínsecos e extrínsecos são frágeis (por exemplo, ausência de apoio administrativo e sensação de abandono por parte dos professores), ocorrem resoluções desarmoniosas. Com o tempo, isso conduz ao estresse, frustração e, se persistente, à evasão e ao abandono da profissão. Ademais, os professores frequentemente lidam com condições precárias de trabalho, excessivas demandas burocráticas e insuficiente apoio institucional (Gatti, 2010). A desvalorização profissional, os baixos salários e a falta de oportunidades de desenvolvimento na carreira também contribuem para a desmotivação e para as altas taxas de rotatividade, especialmente em regiões socioeconomicamente vulneráveis (Ingersoll, 2004). O peso emocional associado ao gerenciamento de dinâmicas sociais complexas dentro e fora da sala de aula impacta ainda mais a saúde mental e a longevidade profissional dos professores (Figura 2).

Figura 2

CONDIÇÃO	MODELO	FATORES	CONSEQUÊNCIAS
Pequena Intersecção		Principalmente positivos	Resoluções harmoniosas Conflitos passíveis de serem resolvidos tendem a promover o bem-estar, entusiasmo e saúde mental.
Grande intersecção		Principalmente negativos	Resoluções desarmoniosas Excesso de conflitos não resolvidos levam ao stress, <i>burnout</i> e evasão docente.

* A intensidade do conflito no trabalho é representada pela intersecção pintada entre os dois círculos, onde o tamanho de sua área é diretamente relacionado à intensidade do conflito. Quando fatores intrínsecos e extrínsecos estão regulados positivamente, há uma pequena área e, então, menos conflito.

Fonte: Autoria própria (2025).

3.6 Proposição de um modelo

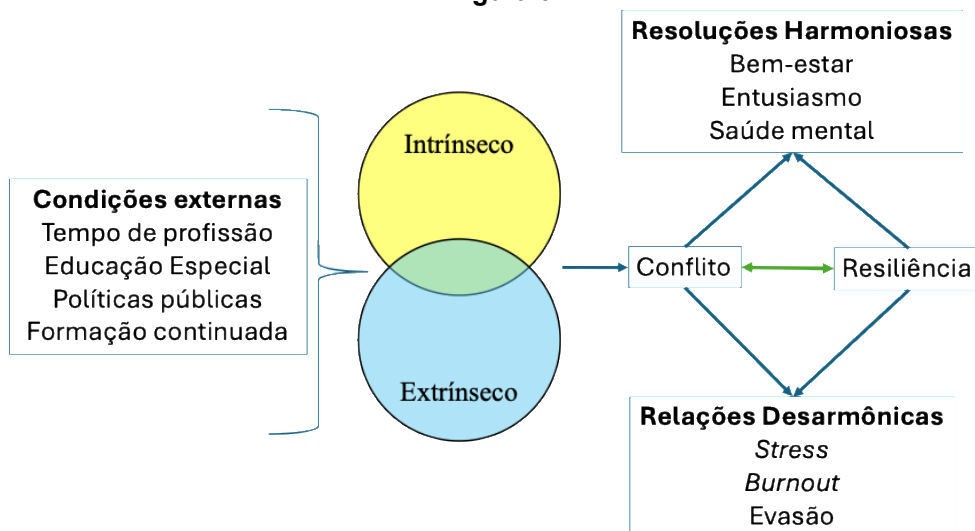
A resiliência docente não é um conceito novo, frequentemente relacionada a estudos sobre persistência diante de desafios, bem como a pesquisas sobre *burnout* e evasão. Além disso, a resiliência não é um fator estático, variando de acordo com os contextos pessoais, relacionais e organizacionais (Gu; Day, 2013). Esses achados estão alinhados ao que vem sendo discutido ao considerar a satisfação profissional, acrescentando uma compreensão mais profunda sobre bem-estar e inteligência emocional. Entretanto, quando as condições de trabalho se deterioram, a insatisfação leva à redução de desempenho, exaustão emocional e *burnout*, frequentemente resultando em afastamento temporário ou definitivo da profissão (Madigan; Kim, 2021).

Estudos em larga escala mostram que autoeficácia e resiliência docente estão positivamente e moderadamente correlacionadas com engajamento no trabalho ($r^2 = 0,574$) (Wang; Pan, 2023). No contexto de professores chineses de inglês como língua estrangeira, Zhang (2023) reforça esse achado ao identificar que a resiliência docente é concebida dentro de uma estrutura multidimensional, que considera qualidade (*id est*, a habilidade ou qualidade em um indivíduo de responder rapidamente a um desafio), resultado (*id est*, a habilidade de mudar planos a partir das disponibilidades atuais e alcançar resultados) e processo (*id est*, focado na adaptação positiva e desenvolvimento pessoal a partir de condições desafiantes).

Com base nesses estudos, que atravessam diferentes metodologias, como quantitativas/qualitativas e transversais/longitudinais, propõe-se um modelo conceitual que correlaciona o papel dos fatores intrínsecos e extrínsecos na geração de conflitos de trabalho e na resiliência docente para explicar diferentes respostas a desafios profissionais. Nele, quando os fatores descritos estão adequados e positivamente regulados e os professores enfrentam desafios profissionais, eles são mais propensos a lidar com esses desafios com atitude positiva para superá-los. Isso reforça a resiliência docente e conduz a resoluções harmoniosas que, em última instância, contribuem para o bem-estar, entusiasmo e permanência na carreira, contudo, quando esses mesmos fatores estão negativamente regulados, os conflitos de trabalho não conseguem ser mediados por longos períodos pela resiliência dos professores. Esse cenário leva a

resoluções desarmoniosas, contribuindo para estresse, *burnout* e eventual evasão e/ou rotatividade. Condições externas também podem atenuar ou agravar essa complexa combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos (Figura 03).

Figura 3



* O modelo proposto apresenta como o conflito emerge a partir do contato entre fatores intrínsecos e extrínsecos. O potencial desse conflito em seguir uma rota harmoniosa ou desarmoniosa depende da combinação dos fatores apresentados, da influência das condições externas e da mediação da resiliência.

Fonte: Autoria própria (2025).

Uma visão centrada no conflito alinha essas múltiplas perspectivas, considerando-o parte das interações sociais humanas, especialmente no ambiente de trabalho. Conflitos cotidianos (por exemplo, demandas concorrentes, regras pouco claras, expectativas divergentes) são constantemente gerados pelo confronto entre atitudes positivas ou negativas de fatores intrínsecos e extrínsecos, que se acumulam ao longo do tempo. Nessa sequência, a resiliência pode mediar o efeito do conflito, conduzindo a resoluções harmoniosas. Nas escolas, a resiliência tem sido teorizada como uma condição necessária para o desempenho sustentado sob pressão (Gu; Day, 2013). O modelo aqui apresentado se propõe como um novo olhar sobre o conflito de trabalho e a resiliência, considerando a realidade dos professores e contrastando-a em diferentes cenários que podem influenciar positivamente ou negativamente a satisfação e o bem-estar profissional.

4 Limitações

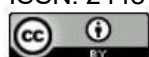
O presente estudo propõe um modelo a fim de compreender o complexo processo de satisfação profissional de professores da educação básica, no entanto apesar de contar com robustas evidências internacionais e nacionais que contribuíram no seu desenvolvimento, ele ainda precisa ser testado e validado com diferentes amostras brasileiras, considerando a pluralidade geográfica, social e cultural dos diferentes segmentos da educação básica.

5 Conclusão

Esta revisão sintetiza evidências empíricas recentes sobre a interação entre fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação profissional docente, evidenciando padrões recorrentes em diferentes contextos educacionais, ainda que com variações associadas às condições institucionais e sociais. O modelo proposto concebe a resiliência como mediadora dinâmica do conflito profissional, indicando que a permanência docente é favorecida quando fatores intrínsecos e extrínsecos se mantêm equilibrados, enquanto seu enfraquecimento pode intensificar processos de desgaste e evasão. Pesquisas futuras podem testar empiricamente esse modelo em diferentes contextos escolares brasileiros, combinando instrumentos psicométricos de resiliência, como a Connor-Davidson Resilience Scale (CD-Risc), com medidas de satisfação profissional docente, contribuindo para identificar perfis diferenciados de enfrentamento dos estressores associados ao trabalho. Em conclusão, reter professores qualificados e motivados na educação básica requer uma abordagem sistêmica que articule recursos pessoais e apoio institucional. Ao adotar estratégias fundamentadas neste modelo integrado, os sistemas educacionais podem fomentar ambientes nos quais os docentes não apenas permaneçam na profissão, mas prosperem, beneficiando estudantes, escolas e a sociedade.

6 Referências

- ALBAYRAK, E.; DINÇ, B.; HACIMUSTAFAOGLU, D.; ÖZDEMİR, M.; Does school leadership affect teacher work engagement in Turkish schools? Investigating the mediating effect of teacher job satisfaction: A multilevel structural equation modelling analysis. *Educational management administration and leadership*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/17411432241300401>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17411432241300401>. Acesso em: 3 ago. 2025.
- ALDOSIRY, N. The influence of support from administrators and other work conditions on special education teachers. *International Journal of Disability, Development and Education*, [S.l.], v. 69, n. 6, p. 1873-1887, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/1034912X.2020.1837353>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1034912X.2020.1837353>. Acesso em: 2 ago. 2025.
- ALVES, R.; LOPES, T.; PRECIOSO, J. Teachers' well-being in times of Covid-19 pandemic: Factors that explain professional well-being. *International Journal of Educational Research and Innovation*, [S. l.], v. 2021, n. 15, p. 203-217, 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.46661/ijeri.5120>. Disponível em: <https://rio.upo.es/entities/publication/31bf1a8a-158b-4cb7-98ab-1d165563c698>. Acesso em: 10 ago. 2025.
- AMITAI, A.; VAN HOUTTE, M. Being pushed out of the career: former teachers' reasons for leaving the profession. *Teaching and Teacher Education*, [S. l.], v. 110, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103540>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X21002651>. Acesso em: 2 ago. 2025.
- ANSORI, A.; APRIANTO, I.; YUSUP, M.; ANSORI, K.; MARZANI, M. The influence of intrinsic and extrinsic rewards on middle school teachers' job satisfaction. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6335-6346, 2022. DOI: <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2162>. Disponível em: <https://journal.staihubbulwathan.id/index.php/alishlah/article/view/2162>. Acesso em: 2 ago. 2025.
- ARYAWAN, I.; AGUNG, A.; SULINDAWATI, N.; WERANG, B. Exploring the effect of interpersonal communication, conflict management, astabrat leadership style, and motivation on job satisfaction of teachers. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, [S. l.], v. 14, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.02.39>. Disponível em: <https://www.pegegog.net/index.php/pegegog/article/view/3190>. Acesso em: 2 ago. 2025.
- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, [S. l.], v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1977-25733-001>. Acesso em: 2 ago. 2025.



BAROUDI, S.; TAMIM, R.; HOJEIJ, Z. A quantitative investigation of intrinsic and extrinsic factors influencing teachers' job satisfaction in Lebanon. *Leadership and Policy in Schools*, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 127-146, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1734210>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700763.2020.1734210>. Acesso em: 2 ago. 2025.

BAYRAKCI, M.; KAYA, E. The relationship between teachers' psychological resilience and job satisfaction levels. *Political Economy and Management of Education*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/peme/article/1458916>. Acesso em: 2 ago. 2025.

BOETJE, J.; VAN DE SCHOOT, R. The SAFE procedure: a practical stopping heuristic for active learning-based screening in systematic reviews and meta-analyses. *Systematic Reviews*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 81, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02502-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13643-024-02502-7>. Acesso em: 2 ago. 2025.

BURIC, I.; MOË, A. What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, [S. l.], v. 89, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X1930647X>. Acesso em: 2 ago. 2025.

CAPONE, V.; PETRILLO, G. Mental health in teachers: Relationships with job satisfaction, efficacy beliefs, burnout and depression. *Current Psychology*, [S. l.], v. 39, n. 5, p. 1757-1766, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9878-7>. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-018-9878-7?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article. Acesso em: 10 ago. 2025.

CARROLL, E.; MCCOY, S.; MIHUT, G. Exploring cumulative disadvantage in early school leaving and planned post-school pathways among those identified with special educational needs in Irish primary schools. *British Educational Research Journal*, [S. l.], v. 48, n. 6, p. 1065-1082, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/berj.3815>. Disponível em: <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/berj.3815>. Acesso em: 2 ago. 2025.

CHANG, T.; SUNG, Y. Does teacher motivation really matter? Exploring the mediating role of teachers' self-efficacy in the relationship between motivation and job satisfaction. *Asia-Pacific Education Researcher*, [S. l.], v. 33, n. 6, p. 1315-1325, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00803-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-023-00803-4>. Acesso em: 3 ago. 2025.

DEMBOSKI, G.; SILVA, R.; COSTA, C. A formação docente como estratégia para prevenir o tecnoestresse e a violação de limites trabalho-família em professores da educação básica. *Educação & Formação*, Fortaleza, v. 9, e13479, 2024. DOI: <https://doi.org/10.25053/redufor.v9.e13479>. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/13479>. Acesso em: 10 ago. 2025.

DREER, B. Teachers' well-being and job satisfaction: the important role of positive emotions in the workplace. *Educational Studies*, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 61-77, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1940872>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03055698.2021.1940872>. Acesso em: 3 ago. 2025.

DRÜGE, M.; SCHLADITZ, S.; WIRTZ, M.; SCHLEIDER, K. Psychosocial burden and strains of pedagogues — using the job demands-resources theory to predict burnout, job satisfaction, general state of health, and life satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [S. l.], v. 18, n. 15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18157921>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34360214/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

GATTI, B. Formação de professores no Brasil: características e problemas. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 31, p. 1355-1379, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400016>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/R5VNX8SpKjNmKPxxp4QMt9M/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 3 ago. 2025.

GOODEN, C.; ZELKOWSKI, J.; SMITH, F. A systematic literature review on factors of stress, burnout and job satisfaction of secondary grades teachers at time of professional crisis. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, [S. l.], v. 96, n. 5, p. 162-171, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/00098655.2023.2238880>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00098655.2023.2238880>. Acesso em: 4 ago. 2025.

GU, Q.; DAY, C. Challenges to teacher resilience: conditions count. *British Educational Research Journal*, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 22-44, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/01411926.2011.623152>. Disponível em: <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1080/01411926.2011.623152>. Acesso em: 4 ago. 2025.

GUILHERME, A.; ARAUJO, J.; SILVA, L.; BRITO, R. Two 'Brazils': socioeconomic status and education performance in Brazil. *International Journal of Educational Research*, [S. l.], v. 123, p. 102287, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102287>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883035523001507>. Acesso em: 4 ago. 2025.

HONG, Q.; FÀBREGUES, S.; BARTLETT, G.; BOARDMAN, F.; CARGO, M.; DAGENAIS, P.; GAGNON, M.; GRIFFITHS, F.; NICOLAU, B.; O'CATHAIN, A.; ROUSSEAU, M.; VEDEL, I.; PLUYE, P. The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 285-291, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3233/EFI-180221>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/EFI-180221>. Acesso em: 4 ago. 2025.

HOQUE, K.; WANG, X.; QI, Y.; NORZAN, N. The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010-2021). *Humanities and Social Sciences Communications*, [S. l.], v. 10, n. 1, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>. Disponível em:
<https://www.nature.com/articles/s41599-023-01645-7>. Acesso em: 4 ago. 2025.

IANNUCCI, C.; RICHARDS, K.; MACPHAIL, A. The relationships among personal accomplishment, resilience and teachers' experience of teaching multiple school subjects role conflict. *European Physical Education Review*, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 613-635, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356336X20980777>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356336X20980777>. Acesso em: 4 ago. 2025.

IBRAGIMOV, I.; MATVIEVSKAYA, E.; EZHOVA, T.; SULEIMANOVA, A.; KOCHNEVA, L.; TARARINA, L.; SOKOLOVA, T. The effect of teacher turnover on students' learning. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, São Carlos, v. 25, p. 3753-3765, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.6.16136>. Disponível em: <https://doaj.org/article/04e9999fe9634fa881724b86cfb16715>. Acesso em: 4 ago. 2025.

INGERSOLL, R. Why do high-poverty schools have difficulty staffing their classrooms with qualified teachers?. *Renewing our schools, securing our future: A national task force on public education; joint initiative of the center for american progress and the institute for america's future*, [S. l.], n. 493, 2004. Disponível em: <https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/kf/ingersoll-final.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

KUN, A.; GADANECZ, P. Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 185-199, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-00550-0>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LATIF, M. Differences in job satisfaction of male and female teachers in private and public secondary schools. *Discover Psychology*, v. 4, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00221-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44202-024-00221-7>. Acesso em: 4 ago. 2025.

LEÓN, H. C. R. *et al.* Job satisfaction factors in secondary school teachers, public and private institutions in a Peruvian Region. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 3317-3328, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i6.6566>. Disponível em: <https://un-pub.eu/ojs/index.php/cjes/article/view/6566>. Acesso em: 4 ago. 2025.

LI, M.; YU, Z. Teachers' satisfaction, role, and digital literacy during the Covid-19 pandemic. *Sustainability*, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 1121, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031121>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1121>. Acesso em: 4 ago. 2025.

LIU, G.; NAMAZIANDOST, E.; REZAI, A.; HEYDARNEJAD, T. Unveiling the influence of emotion regulation on job satisfaction, job effectiveness, and psychological well-being in iranian university EFL teachers: a SEM analysis. *International journal of applied linguistics*, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 729-744, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijal.12654>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijal.12654>. Acesso em: 4 ago. 2025.

MAAS, J.; SCHOCH, S.; SCHOLZ, U.; RACKOW, P.; SCHÜLER, J.; WEGNER, M.; KELLER, R. School principals' social support and teachers' basic need satisfaction: The mediating role

of job demands and job resources. *Social Psychology of Education*, [S. l.], v. 25, n. 6, p. 1545-1562, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11218-022-09730-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11218-022-09730-6>. Acesso em: 4 ago. 2025.

MADIGAN, D.; KIM, L. Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and Teacher Education*, [S. l.], v. 105, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X21001499>. Acesso em: 5 ago. 2025.

NALIPAY, M.; KING, R.; CAI, Y. Happy teachers make happy students: The social contagion of well-being from teachers to their students. *School Mental Health*, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 1223-1235, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12310-024-09688-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12310-024-09688-0>. Acesso em: 5 ago. 2025.

OECD. *PISA 2018 Results (Volume I): What students know and can do*. Paris: OECD, 2019. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754-en.pdf?expires=1715554263&id=id&accname=guest&checksum=9479B83602911422561344C7048BD7F3>. Acesso em: 30 out. 2023.

ORTAN, F.; SIMUT, C.; SIMUT, R. Self-efficacy, job satisfaction and teacher well-being in the K-12 educational system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [S. l.], v. 18, n. 23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph182312763>. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8656960/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PAGE, M.; MCKENZIE, J.; BOSSUYT, P.; BOUTRON, I.; HOFFMAN, T.; MULROW, C.; SHAMSEER, L.; TETZLAFF, J.; AKL, E.; BRENNAN, S.; CHOU, R. MOHER, D. The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, [S. l.], v. 372, n71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>. Acesso em: 4 ago. 2025.

PANISOARA, I.; LAZAR, I.; PANISOARA, G.; CHIRCA, R.; URSU, A. Motivation and continuance intention towards online instruction among teachers during the Covid-19 pandemic: The mediating effect of burnout and technostress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [S. l.], v. 17, n. 21, p. 1-29, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17218002>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/21/8002>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PERRYMAN, J.; CALVERT, G. What motivates people to teach, and why do they leave? Accountability, performativity and teacher retention. *British Journal of Educational Studies*, [S. l.], v. 68, n. 1, p. 3-23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/00071005.2019.1589417>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00071005.2019.1589417>. Acesso em: 10 ago. 2025.

RÄSÄNEN, K.; PIETARINEN, J.; PYHÄLTÖ, K.; SOINI, T.; VÄISÄNEN, P. Why leave the teaching profession? A longitudinal approach to the prevalence and persistence of teacher turnover intentions. *Social Psychology of Education*, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 837-859, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09567-x>. Disponível em:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11218-020-09567-x.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SANTOS, P.; MACHADO, L. Professores readaptados em escolas públicas: adoecimento e perspectivas de retorno à sala de aula. *Educação & Sociedade*, Fortaleza, v. 9, e12619, 2024. DOI: <https://doi.org/10.25053/redufor.v9.e12619>. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/12619>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SCOTT, L.; TAYLOR, J.; BRUNO, L.; PADHYE, I.; BRENDLI, K.; WALLACE, W.; CORMIER, C. Why do they stay? Factors associated with special education teachers' persistence. *Remedial and Special Education*, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 75-86, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/07419325211014965>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352096273_Why_Do_They_Stay_Factors_Associated_With_Special_Education_Teachers'_Persistence. Acesso em: 5 ago. 2025.

TALIS. *2018 Results*. 2018. v. 1. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/talis-2018-results-volume-i_1d0bc92a-en.html. Acesso em: 29 abr. 2025.

TJOSVOLD, D. Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 87-95, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/10444060610736585>. Disponível em: https://www.emerald.com/ijcma/article-abstract/17/2/87/124996/Defining-conflict-and-making-choices-about-its?redirectedFrom=fulltext&utm_source=researchgate.net&utm_medium=article. Acesso em: 5 ago. 2025.

TOPCHYAN, R.; WOEHLER, C. Do teacher status, gender, and years of teaching experience impact job satisfaction and work engagement?. *Education and Urban Society*, [S. l.], v. 53, n. 2, p. 119-145, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013124520926161>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013124520926161>. Acesso em: 11 ago. 2025.

TOROPOVA, A.; MYRBERG, E.; JOHANSSON, S. Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, [S. l.], v. 73, n. 1, p. 71-97, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131911.2019.1705247>. Acesso em: 11 ago. 2025.

UNESCO. *Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession*. Genebra: Unesco, 2024. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-addressing-teacher-shortages-and-transforming-profession>. Acesso em: 10 abr. 2025.

WANG, Y.; PAN, Z. Modeling the effect of chinese efl teachers' self-efficacy and resilience on their work engagement: a structural equation modeling analysis. *SAGE Open*, [S. l.], v. 13, n. 4, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231214329>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231214329>. Acesso em: 5 ago. 2025.

WORTH, J.; VAN DEN BRANDE, Jens. Teacher autonomy: how does it relate to job satisfaction and retention?. *National Foundation for Educational Research*, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED604418>. Acesso em: 22 abr. 2025.

ZHANG, L. Reviewing the effect of teachers' resilience and wellbeing on their foreign language teaching enjoyment. *Frontiers in Psychology*, [S. l.], v. 14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1187468>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1187468/full>. Acesso em: 5 ago. 2025.

ZHANG, M.; BAI, Y.; LI, Z. Effect of resilience on the mental health of special education teachers: Moderating effect of teaching barriers. *Psychology Research and Behavior Management*, [S. l.], v. 13, p. 537-544, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S257842>. Disponível em: <https://www.dovepress.com/effect-of-resilience-on-the-mental-health-of-special-education-teacher-peer-reviewed-fulltext-article-PRBM>. Acesso em: 5 ago. 2025.

Pedro Schimmelpfeng, Universidade Católica de Brasília (UCB)

 <https://orcid.org/0000-0003-1175-1443>

Doutor em Educação pela Universidade de Brasília (UnB), mestre em Zoologia (UnB), MBA em Gestão de Negócios pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) e bacharel e licenciado em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Brasília (UCB) e pesquisador associado - cátedra Unesco da UCB. Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UCB. Pesquisador do grupo de Pesquisa Educação, Ecologia Humana e Transdisciplinaridade. Membro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Contribuição de autoria: Conceituação, curadoria de dados, escrita – primeira redação, investigação, metodologia.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8936767716689579>

E-mail: pedro.schimm@gmail.com

Gilvan Charles Cerqueira de Araújo, Universidade Católica de Brasília (UCB)

 <https://orcid.org/0000-0003-4238-0139>

Doutor em Geografia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), *campus* de Rio Claro, pós-doutor em Geografia pela Universidade de São Paulo (USP) e em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Professor e pesquisador permanente do Programa *stricto sensu* de mestrado e doutorado em Educação da Universidade Católica de Brasília (UCB). Pesquisador associado – cátedra Unesco da UCB. Membro dos grupos de pesquisa Centro de Estudos em Epistemologia Pedagógica (Cespe Brasil), Geografia, Literatura e Arte da USP e Juventude, Educação e Sociedade na UCB/DF.

Contribuição de autoria: Curadoria de dados, escrita – revisão e edição, supervisão, validação e visualização.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8439116307383334>

E-mail: gilvan.araujo@p.ucb.br

Rafael de Carvalho Pullen Parente, Universidade Católica de Brasília (UCB)

 <https://orcid.org/0009-0007-3241-723X>

PhD em Desenvolvimento Educacional Internacional pela Universidade de Nova York (NYU), mestre em Gestão da Educação pela Universidade Pace. Diretor do Instituto Salto, Comissão Técnica do Plano Nacional do Livro Didático (PNLD), Ministério da Educação (MEC), pesquisador do Núcleo de Excelência em Tecnologias Sociais (NEES) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

Contribuição de autoria: Curadoria de dados, escrita – revisão e edição, supervisão, validação e visualização.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4591171690128284>

E-mail: rafael.pullen@a.uece.br

Renato de Oliveira Brito, Universidade Católica de Brasília (UCB)

 <https://orcid.org/0000-0002-9345-2529>

Doutor e mestre em Educação (Gestão e Políticas Públicas Educacionais). Coordenador do Programa *stricto sensu* de mestrado e doutorado em Educação da UCB. Pesquisador associado e membro da cátedra Unesco de Juventude, Educação e Sociedade. Membro do Conselho Superior (Consun) da UCB (mandato 2019-2027). Atualmente é pesquisador sênior do Centro de Internacionalização de Educação: Brasil-Austrália e coordenador Institucional do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (Pibid-Capes).

Contribuição de autoria: Curadoria de dados, escrita – revisão e edição, supervisão, validação e visualização.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7692528705135758>

E-mail: renato.brito@p.uece.br

Disponibilidade de dados: Os dados de pesquisa estão disponíveis no corpo do documento.

Editora responsável: Lia Machado Fiuza Fialho

Pareceristas *ad hoc*: Leandro Silva Almeida e Patrícia Santos

Como citar este artigo (ABNT):

SCHIMMELPFENG, Pedro; ARAÚJO, Gilvan Charles Cerqueira de; PARENTE, Rafael de Carvalho Pullen; BRITO, Renato de Oliveira. Do conflito ao compromisso: como a resiliência conecta a satisfação no trabalho e a permanência docente. *Educação & Formação*, Fortaleza, v. 11, e16184, 2026. Disponível em:

<https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/e16184>



Recebido em 3 de setembro de 2025.

Aceito em 28 de fevereiro de 2026.

Publicado em 16 de março de 2026.

